

# Principer för hantering av större evenemang inom klustret för Turism, Kultur och Evenemang

---

## Inledning

Den 30 oktober 2016 genomförde Stadshus AB och Göteborg & Co ägardialog för klustret Turism, Kultur och Evenemang.

Stadshus beslöt på sitt styrelsemöte den 24 oktober 2016 om en handlingsplan från ägardialogen med 5 aktiviteter varav 4 riktades mot klustret. En av aktiviteterna formulerades enligt följande:

### **Genomlysning av EM i Ridsport, utarbeta framtida principer**

*EM i Ridsport är ett viktigt evenemang för Göteborg 2017, med stor finansiell investering från Göteborgs Stad och där både Göteborg Co och Got Event har väsentliga roller.*

*Göteborg Co ska göra en finansiell genomlysning av evenemanget och belysa eventuella risker*

*Man ska även utarbeta principer för hur liknande komplexa och stora evenemang ska hanteras inom klustret framöver.*

Den första delen av uppdraget avrapporterades den 16 december i Göteborg & Co styrelse och den 19 december i Stadshus styrelse.

I Göteborg & Co (moderbolagets) ägardirektiv anges att bolaget på en övergripande nivå, ska leda och samordna arbetet inom koncernen och medverka till att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborgs Stad och GR samt bidra till besöksnäringens utveckling inom VG-regionen.

Vidare fastslås i ägardirektivet att "Moderbolaget fastställer i nära samverkan med berörda kommunala bolag principer för värning och genomförande av evenemang och svarar för en aktiv samordning och uppföljning av evenemangsverksamheten.

*Moderbolaget ska utifrån ett hela staden perspektiv besluta om större och strategiskt betydelsefulla evenemang och lämna förslag om finansiering. Ansvarar för prioritering av centralt avsatta medel för evenemangsverksamheten. "*

Bolaget har gjort tolkningen att uppdragets andra del avser principer för ledning och styrning av stora komplexa evenemang. Bolaget uppfattar att syftet med uppdraget är moderbolagets behov av att förvissa sig om att det finns en väl fungerande praxis för hur evenemang förvärvas, planeras och genomförs samt att säkerställa att denna praxis dokumenteras i principer, anvisningar och instruktioner i enlighet med ägardirektivets instruktioner.

Föreslagna principer svarar mot uppdraget att *utarbeta principer för hur liknande större komplexa projekt bör hanteras* men kan i tillämpliga delar vara styrande för andra evenemang där Göteborgs Stad har ett arrangörsansvar.

Startpunkten för den moderna evenemangsverksamheten i Göteborg var Friidrotts-VM 1995 och sedan dess har Göteborg etablerat sig som en evenemangstad med en mix av små och stora evenemang inom idrott, kultur och musik. 2016 genomfördes inom Got Events arenor ca 400 evenemang som innehåller allt från seriematcher i hockeyns elitserie, Gothenburg Horse Show

till fullsatta Ullevikonsorter med Bruce Springsteen och Håkan Hellström. I Göteborg & Co regi genomfördes bland annat Euroskills med ca 65 000 besökare, Tall Ships Regatta och de årligen återkommande evenemangen Kulturkalaset och Julstaden. Utöver det genomförde andra aktörer, i samarbete med staden, evenemang som Filmfestivalen, Way Out West, Gothia Cup, Göteborgsvarvet med flera.

Inom klustret Turism, Kultur och Evenemang finns en lång erfarenhet av att förvärva, planera och genomföra evenemang. Erfarenheterna som byggts upp under åren bidrar tillsammans med befintliga styrdokument, befintliga processer och etablerade förhållningssätt till de formulerade principerna.

## Karaktäristika stora komplexa evenemang

Föreslagna principer möte krav på ledning och styrning av stora komplexa evenemang. Definitionen av ett stort komplext evenemang är inte entydig och omfattar ett antal av nedanstående karaktäristika.

**Arrangörskap:** Göteborgs Stad har ett ansvar som arrangör som omfattar ett genomförandeansvar för evenemanget.

**Finansiering:** Göteborgs Stad har ett finansiellt åtagande som avser kostnader och investeringar för genomförande och/eller intäktsansvar för biljettförsäljning och sponsorintäkter.

Det totala kostnads och investeringsåtagande som avses ovan innebär som minst ett ianspråktagande av för bolaget centralt avsatta medel, som styrelsen enligt ägardirektiv har att fatta separata beslut om.

**Evenemangstyp:** Ett stort komplext evenemang är ofta ett internationellt idrottsevenemang på nivån europamästerskap, världsmästerskap eller motsvarande för idrotter med ett stort publikintresse (typiskt herr- och damfotboll, friidrott, simning, golf). På musik- och kulturområdet är antalet stora komplexa evenemang färre. Ett typiskt stort komplext evenemang inom området är Eurovision.

Vilka evenemang som kan vara intressanta för Göteborg bevakas i en strukturerad process för omvärldsbevakning.

Bakom ett stort komplext evenemang står alltid en rättighetsägare (internationellt idrottsförbund eller en kommersiell rättighetsägare) som äger rättigheten att genomföra evenemanget.

**Förvärv:** Ett stort komplext evenemang förvärvas ofta genom en omfattande strukturerad väravningsprocess. Den består av ett antal steg och sker på idrottsområdet alltid tillsammans med det nationella specialidrottsförbundet. Se avsnittet Värvaprocessen nedan. Ett större komplext evenemang kan i undantagsfall förvärvas genom en exklusiv införsäljnings- och förhandlingsprocess med rättighetsägaren.

**Genomförande:** Ett stort komplext evenemang kännetecknas av att det påverkar staden i större omfattning än nyttjande av en eller flera arenor. Det använder stadsrummet i någon omfattning. Det har ett deltagar och/eller publikintresse som fyller stora delar av stadens hotellkapacitet. Göteborg använder i regel evenemanget för att stärka stadens internationella varumärke och som plattform för att i olika sammanhang lyfta fram viktiga frågor för stadens utveckling

## Värvaprocessen

Göteborg & Co har en processbeskrivning för förvärv och genomförande som omfattar flera olika förvärsmodeller (värvning, införsäljning, egen utveckling och bokning). Nedan beskrivning är en sammanfattning av processbeskrivningen som enbart berör värvaprocessen.

Föreslagna principer knyter an till värvaprocessen och genomförandeprocessen. Nedan beskrivs de olika stegen.



### Prospekt

Ett prospekt är ett evenemang som eventuellt ska bearbetas. Detta hittas genom egen research eller genom dialog med arrangörer, förbund eller organisationer.

### Analys & Värdering

En analys inleds med en förstudie. Förstudien analyserar grundläggande resonemang kopplade till destinationens och evenemangsstadens huvudstrategier, stadens budgetmål m.m. Exempel på frågeställningar som hanteras är:

- Hur stärks Göteborg av evenemanget?
- Passar evenemanget in i Göteborgs evenemangskalender?
- Finns det en möjlig arena?
- Vem är rättighetsägare?
- Potentiella konkurrenter?
- Hur ser evenemangets finansieringsmodell ut?

Om dessa inledande frågor kan besvaras tillfredställande går projektet vidare in i nästa analysfas, där evenemanget kartläggs mer i detalj.

Projektet värderas i syfte att optimera Göteborgs Stads insats och bedöma typ av samverkan. I faser ingår moment som att vikta resurser och motivera huruvida bör investera i vissa evenemang. Värderingen innehåller en rad parametrar. Det är hårda, mätbara värden som vägs

in tillsammans med mjukare resonemang. Alla parametrar är dock lika viktiga i helheten. Exempel på dessa är:

- Antal deltagare
- Antal sålda biljetter/antal besök/antal unika besökare
- Antal gästnätter
- Medialt genomslag
- Potential som varumärkestärkande för Göteborg
- Nätverk för nya affärsmöjligheter
- Evenemangets hållbarhetsprofil och möjlighet att förstärka hållbarhetsprofilen.

När analysen och värderingen är gjord görs en sammanfattning och en avslutande bedömning. Göteborgs eventuella finansiella engagemang bedöms utifrån vilken nytta evenemanget kan tillföra i förhållande till vilken insats som uppskattas krävs för att evenemanget ska kunna genomföras. I investeringen uppskattas Göteborgs Stads totala insats.

I det fall evenemanget sammantaget bedöms vara intressant informeras styrelsen. Vid omfattande kandidaturprocesser fattar styrelsen beslut om fortsatt arbete utifrån kandidaturprocessen förutsättningar.

### **Intresseanmälan, budgivning och presentation.**

Kandidaturprocessen skiljer sig åt mellan olika evenemang. Den kan innehålla en förkvalificering där ett antal kandidaturstäder väljs ut efter inlämnade intresseanmälan eller den kan vara en öppen kandidatur där alla intresserade städer tillåts lämna bud. I regel lämnar rättighetsägaren ett förfrågningsunderlag som beskriver minimikrav på arrangören. Ett bud är i regel inte formellt bindande men uppfattas som förpliktigande utifrån rättighetsägaren givna förutsättningar i förfrågningsunderlaget. Kandidaturprocesserna kräver en omfattande resursinsats för att ställa samman budet och för eventuella besök från rättighetsägaren och presentationer vid olika tillfällen.

Budet beskriver ett erbjudande till rättighetsägaren där stadens åtagande specificeras. Det speglas av en intern genomförandebudget som ligger till grund för kommande projektbudget.

Inlämning av ett bud föregås av styrelsebeslut och om åtagande och riskexponering överstiger styrelsens mandat även beslut i Göteborgs Stadshus AB, Kommunstyrelsen och/eller Kommunfullmäktige.

### **Tilldelningsbeslut, förhandling och avtal**

Efter en eventuell tilldelning genomförs en förhandling mellan rättighetsägaren och arrangören som leder fram till ett bindande avtal mellan rättighetsägaren och stadens avtalspart.

Arrangören definieras som Göteborgs Stad och avtalspart är den juridiska person inom Göteborgs Stad som tecknar avtalet.

## Överlämning & Genomförande

Efter att avtalet tecknats skapas ett projekt som har till uppgift att genomföra evenemanget utifrån givna målsättningar och budgetförutsättningar.

En styrgrupp och projektledare utses. Projektledaren i uppgift att ta fram en detaljerad projektbudget och därefter leda och ansvara för arbetet från uppstart, genomförande till återrapportering. Styrgruppen är ansvarig för projektet och tillser att styrelsen löpande är informerad om projektet.

## Utvärdering

Efter evenemangets genomförande ska det göras en utvärdering utifrån fastställda parametrar. Dessa ska ligga till grund för säkerställande av att de övergripande målen har uppnåtts inom ramen för den fastslagna budgeten. En viktig del av utvärderingen är även den lärande processen, då varje evenemang har sina unika utmaningar och lärdomar, som utifrån tidigare nämnda konkurrensperspektiv, är väsentligt att föra vidare inom berörda organisationer.

## Principer

Nedan listas övergripande styr-och ledningsprinciper som beskriver centrala förutsättningar samt säkerställer att ansvar, beslut, processer och information följer en sammanhållen struktur.

### 1 Ägarskap

- Göteborg & Co är stadens uppdragsägare för komplexa evenemang.
- Göteborg & Co är i regel avtalspart för större komplexa evenemang.
- I de fall annan avtalspart än Göteborgs & Co utses inom klustret gäller principerna även för det bolaget.

### 2 Värdering

- Ett evenemangs värde för Göteborg ska värderas utifrån ett antal fördefinierade kvalitativa och kvantitativa kriterier.

### 3 Förpliktigande bud

- Göteborgs Stads bud till arrangör är i regel inte juridiskt bindande men är i princip förpliktigande för staden. Budet föregås av relevant juridisk analys.
- Beslutsunderlaget för förpliktigande bud ska innehålla information om evenemangets syfte och mål, evenemangets värde utifrån värderingskriterierna, stadens ekonomiska åtagande och investering, stadens övriga åtagande och stadens riskexponering.
- Stadeninterna åtaganden mellan stadens avtalspart och levererande förvaltningar och bolag ska genom skriftliga avsiktsförklaringar utifrån kända förhållande vara förpliktigande för parterna. Avsiktsförklaringarna ska i regel vara tecknade inför beslut om förpliktigande bud och senast innan avtalstecknande med arrangören.

#### 4 Avtal med rättighetsägaren

- Ett bud ligger i regel till grund för en förhandling som mynnar ut i bindande avtal.
- Göteborgs Stad är som ägare till avtalspart indirekt garant för stadens åtagande mot rättighetsägaren.
- Stadsjuristen ska lämna en så kallad second opinion på avtalsförslag.

#### 5 Beslut

- Styrelsen för Göteborg & Co fattar beslut om att lämna förpliktigande bud samt beslut att teckna avtal. Väsentliga avvikelser mellan förpliktigande bud och avtal ska Göteborg & Co styrelse ta ställning till.
- För evenemang, som beroende på stadens investering (mjuka och hårda investeringar) och riskexponering bedöms ligga utanför Göteborg & Co mandat, ska ställningstagande inhämtas från Göteborgs Stadshus AB, Kommunstyrelsen eller Kommunfullmäktige.

#### 6 Ekonomisk risk

- Eventuella projektvinster eller projektförluster hanteras i första hand av beslutad avtalspart och i andra hand i ordinarie process för budget-/tilläggsbudget och/eller bokslut.

#### 7 Projektstyrning

- Evenemangsprojekt följer en etablerad projektstyrningsmodell som stöd för projektstyrning och styrgruppsarbete.
- Göteborg & Co styrelse godkänner styrgruppens sammansättning.
- Styrgruppen fastställer projektets budget utifrån beslutade målsättningar, ekonomiska ramar och övriga förutsättningar.
- Göteborg & Co styrelse hålls löpande uppdaterad om projektets framdrift.

#### 8 Uppföljning och utvärdering

- Projektet och evenemanget lämnar efter avslut en uppföljning och utvärdering utifrån syfte, mål och ekonomi.

## Förtydliganden

### Riskexponering

Med stadens riskexponering avses en bedömning av de risker som stadens åtagande innebär. Det kan exempelvis avse

- Intäktsrisker (biljetter, sponsringsavtal)
- Kostnadsrisker (upphandling, svårbedömda kostnader, volymrisker etc)
- Kreditrisker mot rättighetsägare och stora samarbetspartners
- Genomföranderisker (säkerhet, tillgänglighet, terrorism etc)
- Varumärkesrisker (rättighetsägare, sponsorer, media etc)

Riskexponeringen är en samlad bedömning av effekter och sannolikhet samt en bedömning av hur riskexponeringen omhändertagits i budget och handlingsplaner.

### **Bolagets centralt avsatta medel**

För perioden 2013-2021 har Göteborg & Co i den årliga budgeten tilldelats för bolaget centralt avsatta medel för evenemangsutveckling (den så kallade evenemangsfonden). Syftet med evenemangsmedlen är att skapa handlingsutrymme för bolaget att investera i evenemang upp till en viss nivå inom ramen för sin verksamhet. Styrelsen för Göteborg & Co fattar särskilda beslut för reservering (allokering) och tilldelning av dessa medel. Medlen är inte ansökningsbara för olika organisationer men kan efter beslut fördelas till annan evenemangsansvarigt bolag och förvaltning.

### **Nästa steg**

Efter det att föreslagna principer beslutats behöver delar av principerna omsättas i instruktioner och anvisningar.

- 1) Kommunikation och förankring av beslutade principer i klustret.
  - 2) Upprättande av checklista och dokumentmall för beslutsunderlag evenemang.
  - 3) Upprättande av minimikrav på avsiktsförklaring mellan stadeninterna parter.
  - 4) Översyn av samlad projektstyrningsmodell för ledning & styrning.
-